ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVII SECTIO H 2003

Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie

TADEUSZ WOJCIECHOWSKI

Co się zmienia na rynku środków produkcji?

What is changing on the market of production means?

W kilku monografiach starałem się określić podobieństwa i różnice rynków dóbr konsumpcyjnych i rynku środków produkcji, zarówno z punktu widzenia ich struktury oraz występujących form obrotu towarowego jak i – a może nawet przede wszystkim – możliwości i celowości wykorzystywania określonych metod i narzędzi marketingowych. Pierwsze porównania kluczowych cech obu tych makrosegmentów rynku w okresie naszego powrotu do gospodarki rynkowej przeprowadzałem jeszcze w 1992 roku[1], rozwijając je następnie w publikacjach z 1995, 1999 i 2000 roku[2].

W syntetycznym, tabelarycznym (ryc. 1) ujęciu różnice te ograniczyłem do dziewięciu – choć oczywiście można je specyfikować bardziej szczegółowo. Dynamiczny rozwój stosunków rynkowych, jeszcze bardziej dynamiczne procesy globalizacji i związanej z nią kooperacji przemysłowej, rozwój pośrednictwa handlowego i zmiany potrzeb konsumenckich spowodowały jednak, że tylko część tych różnic jest nadal w pełni aktualna. Większość wymaga weryfikacji i uzupełnień.

[1] T. Wojciechowski, *Rynek materiałów*, PWE, Warszawa 1995.

[2] T. Wojciechowski, *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 1995; *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, PWE, Warszawa 1999; *Marketing dóbre produkcyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2000.

	Rynek dóbr konsumpcyjnych	Rynek dóbr produkcyjnych
1.	**Inne podmioty rynku.** Większa liczba podmiotów - zwłaszcza końcowych	**Inne podmioty rynku. Mniejsza liczba podmiotów - zwłaszcza końcowych**
2.	**Inna struktura obrotu towarowego. Przewaga obrotu detalicznego.**	**Inna struktura obrotu towarowego. Przewaga obrotu bezpośredniego** (producent - końcowy nabywca).
3.	**Określony system logistyczny powstaje zawsze z inicjatywy dostawców**	**Określony system logistyczny powstaje często z inicjatywy odbiorców**
4.	**Większa liczba transakcji - ale mniejsza średnia ilość towarów i wartość**	**Mniejsza liczba transakcji - ale większa średnia ilość towarów i wartość**
5.	**Sporadyczne przypadki strategicznego (gospodarczo i militarnie) charakteru**	**Relatywnie częste przypadki strategicznego (gospodarczo i militarnie) charakteru**
6.	Popyt jest w decydującej części wynikiem stochastycznych upodobań końcowych nabywców i ma większą elastyczność cenową	**Popyt jest technicznie zdeterminowany i ma mniejszą elastyczność cenową**
7.	**Brak trwałych powiązań między producentem - dostawcą i końcowym nabywcą**	**Liczne trwałe powiązania między producentem - dostawcą i końco - wym nabywcą (umowy dostawy)**
8.	**Tendencja do tworzenia monopoli**	**Tendencja do tworzenia monopoli i MONOPSONÓW (rynków jedynego nabywcy)**
9.	**Głównie anonimowe kontakty w ostatniej fazie obrotu**	**Imienne kontakty we wszystkich fazach obrotu**

Ryc. 1. Porównanie niektórych cech rynków dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne

Mniej wyraźne granice między środkami konsumpcji i produkcji

Dwie pierwsze z wymienionych w tabeli „cech odmienności" są nadal podstawą różnic między rynkami dóbr konsumpcji i produkcji, ale druga z nich stopniowo zmniejsza swoje znaczenie. Jest to związane z rozszerzaniem się grupy produktów o „dualnym" zastosowaniu – zależnym od woli nabywcy, a także z rozwojem przetwórczego przemysłu spożywczego. Coraz mniej produktów rolnictwa zwyczajowo uznawanych za konsumpcyjne (warzywa, owoce, mięso) dociera do konsumenta w pierwotnej, nieprzetworzonej postaci. Coraz więcej jest „uszlachetnianych" przez przemysł lub przynajmniej przez chłodnictwo. W niektórych krajach przeciętna rodzina niemal wyłącznie korzysta nie tylko z „prostych" przetworów (frytki, mrożone warzywa, przygotowane porcje mięsa), ale także z gotowych do podgrzania dań obiadowych. Nieprzetworzone produkty rolnictwa są więc obecnie w większości „materiałem" dla przemysłu. Obrót tymi produktami odbywa się równolegle na obu omawianych makrosegmentach rynku, przy czym tylko od charakteru podmiotów uczestniczących w transakcji zależy, czy można je w konkretnym przypadku traktować jako środki produkcji lub konsumpcji bezpośredniej.

Podobne zjawiska obserwujemy na rynku paliw płynnych. Posiadacz samochodu dostawczego a nawet osobowego, kupionego z przeznaczeniem „do własnego użytku", może w każdej chwili zmienić decyzję, zarejestrować działalność gospodarczą i traktować samochód jako środek transportu towarowego lub taksówkę. Benzyna czy olej napędowy (a także inne materiały eksploatacyjne i części zamienne) kupowane „dla" tego pojazdu w pierwszym przypadku są – z ekonomicznego punktu widzenia – dobrami konsumpcji, a w drugim stają się środkami produkcji. Środki czystości kupowane przez indywidualnego konsumenta są dobrami konsumpcyjnymi, ale kupowane przez przedsiębiorstwo, urząd czy szpital także nabierają charakteru środków produkcji. Ten „dualny" charakter wielu towarów w ostatnich latach staje się szczególnie widoczny na rynku materiałów budowlanych. Coraz więcej osób buduje domy nie korzystając z kompleksowej usługi firm budowlanych, tylko kontraktując fachowców do wykonania określonych prac (murarskich, dekarskich, hydraulicznych itd.) i we własnym zakresie kupując potrzebne materiały w hurtowniach lub wyspecjalizowanych supermarketach. Z ekonomicznego punktu widzenia – mimo niewątpliwie produkcyjnego przeznaczenia – są one wówczas „dobrami konsumpcji".

Przykłady te (które można mnożyć) pozwalają na sprecyzowanie następującej tezy: **rozwój rynku i gospodarki rynkowej a zarazem rozwój „społeczeństwa konsumpcyjnego" powodują, że w znacznym stopniu zacierają się granice przedmiotowe między rynkami dóbr konsumpcji i środków produkcji. Coraz mniej towarów ma jednoznacznie, technicznie zdeterminowany zakres zastosowań. Coraz więcej jest traktowanych jako towary „uniwersalne". Nie oznacza to jednak, że proces ten spowoduje całkowity zanik tych granic. Obrabiarka czy ciężka koparka zawsze będą środkami produkcji a drogie perfumy – dobrami konsumpcji.**

W obrocie towarowym ogromną i coraz większą gamą towarów o „dualnym przeznaczeniu" powstają jednak pewne, relatywnie nowe, problemy marketingowe. Oscylują one wokół pytania: czy przedsiębiorstwo sprzedające produkt poszukiwany na obu omawianych makrosegmentach rynku – a więc oferowany odmiennym grupom potencjalnych nabywców traktujących go jako dobro konsumpcyjne lub środek produkcji – ma w stosunku do każdej z tych grup stosować inną strategię marketingową i inne narzędzia promocji? Jak dotychczas nie ma na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi. Lansowane są m.in. poglądy, że powinno wówczas opracować strategię „podwójnego marketingu" – w części (np. w reklamie prasowej) kierowanego do wszystkich i opartego na tych samych podstawach analitycznych (czyli analizach obu rynków), a w części – zwłaszcza w rozwiniętych kampaniach promocyjnych – dostosowanego do specyfiki występujących na tych rynkach grup odbiorców.

Outsoursing – radykalna kooperacja

Drugą istotną zmianą na rynku środków produkcji utrwalającą się w ostatnich latach jest dynamiczny rozwój kooperacji przemysłowej, związany m.in. z relatywnie nową koncepcją „outsoursingu".

Pojęcie „ousoursingu" pojawiło się w literaturze anglojęzycznej – a potem (oczywiście) także polskiej – w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Podobnie jak zakorzeniony już od dawna marketing jest to słowo trudne do prostego przetłumaczenia. Oznacza ono – jeśli wierzyć definicjom – „zlecanie wykonania usług, które wcześniej były realizowane za pomocą własnych środków materialnych i ludzkich"[3] czyli, ujmując rzecz bardziej konkretnie, „ nawiązywanie stałej współpracy między firmami, która polega na zobowiązaniu jednej z nich do dostarczania (zapewnienia) partnerowi produktów i usług, które wcześniej były wytwarzane we własnym zakresie"[4].

Praktyk pracujący od dawna w przemyśle nie do końca jednak pojmuje, jaka (i czy w ogóle) jest różnica między **outsourcingiem,** a niemal od rewolucji przemysłowej występującą **kooperacją przemysłową.**

Określenie „kooperacja" oznacza współpracę. ***Kooperacja przemysłowa jest więc współpracą dwóch lub wielu przedsiębiorstw przemysłowych, najczęściej zmierzającą do uruchomienia i kontynuowania produkcji złożonego technicznie wyrobu.*** Czym bardziej wyrób jest technicznie złożony, z czym większej składa się liczby części i podzespołów produkowanych przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa i dostarczanych do zakładu przeprowadzającego ich montaż, czym bardziej te części i podzespoły są technicznie skomplikowane i ich produkcja wymaga udziału kolejnych przedsiębiorstw – tym większe znaczenie ma koope-

[3] M. C. Lacity, R. Hirschheim, *The information systems outsourcing bandwagon*, Sloan Management Review, Fall 1993.

[4] A. Kupczyk, H. Korolewska-Mróz, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.

racja i tym większy wpływ zawsze wywierała i wywiera na kształtowanie relacji między podmiotami rynku. Dla uniknięcia nieporozumień semantycznych zacytuję, co napisałem o kooperacji w jednej z książek, wydanej w 1999 roku.

„Kooperacja przemysłowa polega głównie na produkowaniu i dostawach podzespołów lub nawet kompletnych wyrobów wykorzystywanych w produkcji innych wyrobów o wyższym stopniu komplikacji technicznej, części i elementów – zwanych najczęściej łącznie „elementami kooperacyjnymi" – ***wykonywanych wg indywidualnych wymagań technicznych odbiorcy (projektów, technologii)*** *i w zasadzie (przynajmniej w określonej fazie współpracy) wyłącznie dla niego (****kooperacja przedmiotowa****). Kooperacja może też polegać na wykonywaniu określonych usług technicznych (operacji technologicznych, takich jak obróbka galwaniczna czy lakierowanie) dokonywanych na elementach dostarczanych przez zamawiającego (****kooperacja technologiczna****)"*[5].

Zarówno w praktyce przemysłowej jak i w literaturze wskazuje się najczęściej na dwie podstawowe „praprzyczyny" nawiązywania kooperacji i tym samym rozróżnia:

* ***kooperację technicznie wymuszoną*** – powstającą w sytuacji, gdy „sam nie potrafię" (brak odpowiednich maszyn, technologii, specjalistów) produkować danego podzespołu i – bez względu na relacje ekonomiczne – muszę go zamówić w innej firmie;

* ***kooperację uzasadnioną ekonomicznie*** – a więc powstającą w sytuacji, gdy mogę produkować dany element lub jestem w stanie uruchomić jego produkcję po poniesieniu określonych nakładów – ale uznaję za ekonomicznie bardziej opłacalne kupowanie go u wyspecjalizowanego producenta, który robi to taniej i lepiej. Innymi słowy – przy analizach stanowiących część „marketingu zakupów" na klasyczne pytanie „make or buy" – czyli „zrobić czy kupić" – jednoznacznie odpowiadam, że w danym przypadku lepiej jest kupić.

Nawiązanie więzi kooperacyjnych wymaga z reguły długotrwałych negocjacji technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych między ***„kooperantem biernym"*** – czyli potencjalnym odbiorcą a zarazem najczęściej inicjatorem rozmów i ***„kooperantem czynnym"***, czyli dostawcą. Jej wynikiem jest zawarcie **umowy dostawy,** *ponieważ kooperacja nigdy nie polega na jednorazowej sprzedaży towaru – choć poszczególne dostarczane partie czy nawet sztuki mogą różnić się szczegółami technicznymi. Jest ona integralnie związana z produkcją powtarzalną – zwłaszcza seryjną i masową. Tym samym kooperacyjna umowa dostawy jest najczęściej umową długotrwałą – nawet wieloletnią – zapewniającą stabilność produkcji dostawcy i odbiorcy.* **Z tego też względu przedmioty obrotu kooperacyjnego charakteryzują się niską elastycznością cenową.**

Ponieważ kooperant czynny dostarczający bardziej skomplikowane kompletne wyroby i podzespoły musi najczęściej korzystać z dostaw elementów

[5] T. Wojciechowski, *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, PWE, Warszawa 1999.

o niższym stopniu przetworzenia także wykonywanych przez specjalistyczne przedsiębiorstwa wg jego technicznych wymagań, powstaje wokół niego kolejny **„pierścień kooperacyjny"**. W wielu przypadkach jego partnerzy – dostawcy kooperacyjni także nie mogą sami wykonać zamówionych podzespołów tylko z typowych surowców i materiałów i korzystają z dostaw dalszych specjalistów, tworzących następny pierścień itd. – aż do momentu, w którym dostawy kooperacyjnego typu nie są już potrzebne. **Te „pączkujące" pierścienie kooperacyjne o względnie stałym charakterze i wyraźnych wzajemnych zależnościach stanowiły i stanowią najbardziej stabilną część rynku środków produkcji. Względna trwałość umów, konieczność ciągłej synchronizacji zmian konstrukcyjnych i technologicznych pociągająca za sobą bezpośrednią współpracę nie tylko pionów handlowych (zbyt, zaopatrzenie) zainteresowanych firm, ale także ich pionów technicznych powodują, że stosunki kooperacyjne „wymykają się" klasycznym ujęciom obrotu towarowego i marketingu. Stały rozwój tych stosunków wynikający m.in. z procesów specjalizacji i globalizacji produkcji oraz powiązań kapitałowych doprowadza współcześnie do tworzenia krajowych i międzynarodowych „siatek powiązań", w których część tradycyjnych metod marketingowych (np. analiz rynku, promocji i reklamy, poszukiwania innych źródeł zakupu) nie ma praktycznego zastosowania.**

Do tego dość przejrzystego obrazu kooperacji przemysłowej i jej wpływu na funkcjonowanie rynku środków produkcji doszedł teraz **„outsoursing"**. Spróbujmy zatem rozważyć, czym właściwie różni się to nowe pojęcie od „starej" kooperacji?

Zacznę od stwierdzenia, którym – jak zwykle – narażam się części specjalistów. W takich, relatywnie nowych, dziedzinach wiedzy, jakimi są nauki o zarządzaniu, a zwłaszcza! marketing, modne jest tworzenie nowych pojęć mających dokumentować dokonujący się postęp w ich rozwoju. Modne jest tym bardziej, jeżeli pojęcia te przenoszone są wprost z języka angielskiego, nie dają się dobrze przetłumaczyć i tworzą tym samym aurę „tajemniczości naukowej". Sądzę jednak, że „outsoursing" nie wnosi nic istotnego do dotychczasowego pojmowania kooperacji i merytorycznie pokrywa się z „kooperacją uzasadnioną ekonomicznie". **Można go traktować jako sposób myślenia, inicjujący procesy tworzenia powiązań kooperacyjnych.** *Można też uznać, że różnicą mogącą uzasadniać wyodrębnienie tego pojęcia jest identyfikowanie „outsourcingu" z* ***totalną skalą*** *kooperacji nie spotykaną, lub rzadko spotykaną, w dotychczasowej praktyce gospodarczej.* Można też traktować go jako wstęp do tworzenia przedsiębiorstw wirtualnych.

Granice wirtualizacji na rynku środków produkcji

Pojęcie „przedsiębiorstwa wirtualnego" jest coraz częściej spotykane w literaturze, ale nie spotkałem w pełni przekonujących jego definicji. W jednym z referatów[6] na konferencję naukową zorganizowaną przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Marketingu w Warszawie w kwietniu 2002 roku znalazł się następujący opis tego typu przedsiębiorstwa: „W dobie społeczeństwa informacji pojawił się nowy typ organizacji – organizacja wirtualna, której formy materialne są ograniczone, ponieważ nie posiada ona majątku trwałego, zapasów, wyrobów gotowych. Koncepcja firmy wirtualnej bazuje na: samodzielnych jednostkach, [...] szeroko rozprzestrzenionej wiedzy fachowej w wolnym, nieformalnym partnerstwie – sieci powiązań do specjalistycznych kompetencji, zaufaniu, szacunku i etyce w biznesie, rezygnacji z zależności hierarchicznych, współdziałaniu, sieci powiązań do gospodarki, względnie do kręgu użytkowników". I dalej „Firma nie generuje dokumentów na nośniku papierowym. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności nie musi być związana na stałe z określonym miejscem działalności".

Pomijając cenne, ale nie mające znaczenia dla moich rozważań „ozdobniki" psychologiczno-behawioralne (zaufanie, etyka, szacunek itd.) i sprowadzając „rzecz" do rynkowych realiów mogę więc przyjąć, że z takimi firmami, dysponującymi tylko numerem skrytki pocztowej i ewentualnie adresem internetowym, mamy już dzisiaj dość często do czynienia i równie często jesteśmy przez nie oszukiwani. Te, jak dotychczas najczęściej spotykane przedsiębiorstwa wirtualne, zajmują się niematerialnymi usługami (np. informacja, pośrednictwo) – bo jeśli „wirtualnie" oferują montaż okien, to jednak w jakimś momencie zarówno oni (ich pracownicy), jak i efekt ich działania muszą się zmaterializować. Te firmy nie spełniają też dalszych warunków wirtualizacji wymienionych w cytowanej próbie definicji – mają zapasy, jakąś stałą siedzibę, muszą wystawić na piśmie fakturę itd.

W kilku dyskusjach zarzucano mi, że przywiązuję nadmierną wagę do szczegółów i nie doceniam znaczenia „nowej epoki rozwoju przedsiębiorstw". Ależ doceniam. Widzę ją np. w e-bankach, ale i one muszą jeszcze przejść długą drogę. Jak dotychczas odstraszają część klientów nadmierną biurokracją i też nie zawsze unikają „papierowych" dokumentów. Przyznaję jednak, że mam zasadnicze wątpliwości co do wirtualizacji przedsiębiorstw przemysłowych i możliwości osiągnięcia przez nie takiego stanu „niematerialnego", który będzie satysfakcjonował entuzjastów tego kierunku rozwoju.

---

[6] W. Szymanowski, *Organizacja wirtualna, jej przyszłość i obszary zastosowań*, referat na konferencję zorganizowaną przez WSZiM w Warszawie nt.: „Zarządzanie zmianami w polskich spółkach giełdowych i innych organizacjach u progu XXI wieku", Warszawa 2002.

Ewentualna wirtualizacja przedsiębiorstwa przemysłowego zacząć się musi od omówionego już „outsoursingu". Im więcej zlecimy „na zewnątrz" – tym bardziej jesteśmy wirtualni.

I rzeczywiście – powstają obecnie przedsiębiorstwa formalnie przemysłowe, wyposażone jedynie w dobre komputery i środki łączności, które znaczą część **operacji produkcyjnych i logistycznych** zlecają innym, wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom. Same zajmują się konstruowaniem siatki powiązań między współpracującymi firmami (a więc tworzeniem pierścieni kooperacyjnych), marketingiem (lansowaniem marki, promocją i sprzedażą), ew. weryfikacją i usprawnianiem łańcuchów logistycznych i jakości oraz – oczywiście – rozliczeniami finansowymi.

Doprowadzając ten model firmy „przemysłowej" *ad absurdum* można (teoretycznie !) wyobrazić sobie także sytuację, w której i te funkcje zlecone zostaną innym jednostkom. Wówczas firma – organizator takiego przedsięwzięcia może mieścić się w niewielkim lokalu biurowym, zatrudniać wyłącznie „białe kołnierzyki", czyli urzędników z umiejętnościami organizatorskimi – a mimo to występować na rynku jako poważne „przedsiębiorstwo przemysłowe". **Wszystko, co ma związek z produkcją materialną, robi „out" – czyli na zewnątrz. Stosuje więc totalną kooperację.** W niewielkiej skali zbliżone rozwiązania spotykamy w ogłoszeniach prasowych, w których poszukuje się chętnych do pracy chałupniczej polegającej np. na montowaniu długopisów czy prostych zabawek. Organizatorzy kupują gotowe elementy, dostarczają je do mieszkań zakontraktowanych wykonawców i odbierają w ustalonych terminach gotowe produkty. Fakt konieczności dostarczania i odbioru (a także rozliczeń) odbiera jednak nawet tym przykładom cechę całkowitej wirtualizacji.

Twierdzę więc – narażając się skrajnym „wirtualistom" – że **przedsiębiorstwo produkcyjne** (i organizacja składająca się z wielu przedsiębiorstw) nie może być całkiem wirtualne. Przedsiębiorstwo produkcyjne to jednak przede wszystkim (wbrew cytowanej wyżej definicji) określona baza materialna, kapitał, **konstrukcja, technologia,** organizacja i marka. Można ograniczyć własną bazę materialną (choć – moim zdaniem – nie do „zera"), można w różny sposób operować kapitałem – ale nie można zrezygnować z **konstrukcji, technologii i marki** chyba, że się ją sprzedaje „z dobrodziejstwem inwentarza", czyli m.in. pozycją rynkową. „Volkswagen" czy „Toyota" mogą rozkooperować całą (niemal) produkcję, ale nie mogą – jak sądzę – zrezygnować z ***konstruowania lub firmowania konstrukcji*** nowych modeli samochodów swojej marki. Bez realizowania tej funkcji tracą „twarz" na rynku samochodów. Nie oznacza to oczywiście, że nie mogą się „podpierać" genialnymi podwykonawcami (np. stylistami nadwoziowymi), ale ostateczny projekt nowego samochodu powinien „wyjść" z ich biur konstrukcyjnych, a prototypy z ich laboratoriów.

Można także zlecić innym firmom wykonanie niemal wszystkich podzespołów – ale trzeba zachować ***montaż wyrobu pod „swoją" marką.*** Montaż ten

może być prowadzony nawet w różnych częściach świata – jak od dawna robią to właśnie motoryzacyjni potentaci – ale w zakładach stanowiących własność firmy lub pod jej pełnym nadzorem i pod jej marką.

Tak więc sądzę, że teoretyczną „pełnię wirtualizacji" może ewentualnie osiągnąć deweloper organizujący budowę osiedla mieszkaniowego, który zleca „na zewnątrz" projektowanie, obsługę prawną, prowadzenie rachunkowości, marketing i wykonawstwo robót budowlanych. Specyfika jego działalności może pozwolić na takie rozwiązanie, choć – tak czy inaczej – pozostaną mu jednak liczne zadania organizacyjne i koordynacyjne. ***Gdyby jednak doszło w jakimś przypadku – w co zresztą nie wierzę – do pełnej wirtualizacji przedsiębiorstwa przemysłowego, to sądzę, że przestanie ono być dosłownie „przemysłem".*** Będzie tylko organizatorem produkcji przemysłowej, a to zupełnie coś innego. Można kupić konstrukcję i technologię, a następnie zorganizować produkcję dowolnego wyrobu w każdej części świata, niemal (ale też tylko „niemal" , bo ktoś musi pojechać, zorganizować, zatrudnić, przeszkolić, uruchomić itd.) nie widząc maszyn i ludzi, którzy ten wyrób wytwarzają. ***Jednak nie mając własnych konstrukcji, laboratorium i własnego lub w pełni kontrolowanego montażu nieuchronnie straci się markę, albo nigdy się jej nie zdobędzie.***

Spróbujmy podsumować te rozważania uwzględniając wpływ nawet częściowej „wirtualizacji" przedsiębiorstw przemysłowych na funkcjonowanie rynku środków produkcji. Jest oczywistym, że występuje tu „sprzężenie zwrotne" – czym większa skala wirtualizacji, tym większa skala outsoursingu i kooperacji, tym większy (ilościowo, wartościowo) obrót środkami produkcji – materiałami i podzespołami (elementami kooperacyjnymi). Sądzę – uwzględniając zastrzeżenia co do granic wirtualizacji – że proces ten właśnie trwa i będzie się jeszcze rozwijał, zmieniając strukturę obrotu środkami produkcji (zwiększanie udziału obrotu bezpośredniego) i zwiększając zakres i znaczenie „marketingu partnerskiego".

Wpływ niektórych nowych koncepcji zarządzania na funkcjonowanie rynku środków produkcji

Zarządzanie – a zwłaszcza zarządzanie strategiczne – jest dziedziną wiedzy ekonomicznej charakteryzującej się dynamicznym rozwojem. Rozwój cywilizacji i techniki w okresie ostatnich 200 lat przebiega jednak w tak szybkim tempie, że nauki ekonomiczne nie zawsze mogą za nim „nadążyć". W produkcji przemysłowej i rolniczej mechanizację zastępuje automatyzacja, którą w najbliższych latach zastąpi zapewne „inteligentna robotyzacja", połączona z osiągnięciami biotechnologii. „Uboczne" następstwa tych procesów – takie jak mniejszy popyt na siłę roboczą i związane z tym bezrobocie oraz narastające zagrożenie dla środowiska naturalnego – nie dają się w pełni skutecznie eliminować. Stąd też

w nauce o zarządzaniu pojawiają się nowe koncepcje, które w znacznej części mają charakter strategiczny – ich realizacja wymaga bowiem z reguły dłuższego czasu. Wdrażanie niektórych z tych koncepcji ma wpływ także na funkcjonowanie rynku środków produkcji.

Reeingineering czyli zarządzanie procesowe

BRP (czyli Business Processing Reeingineering) jest koncepcją z przełomu lat 80/90 XX wieku. Intencje tej koncepcji zarządzania najlepiej – moim zdaniem – oddaje następująca definicja:

*„Reeingineering to **fundamentalne** przemyślenie od nowa i **radykalne** przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące **do dramatycznej, przełomowej** poprawy, według krytycznych, współczesnych miar osiąganych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość”*[7].

„Zarządzanie procesowe” oznacza więc gruntowne przeprojektowywanie istniejącej w przedsiębiorstwie organizacji, technologii produkcji i obsługi klienta z ukierunkowaniem na ich maksymalne uproszczenie, a jednocześnie lepsze dostosowanie do potrzeb rynku (odbiorców). Cechą charakterystyczną reeingineeringu jest radykalizm. Radykalne podejście do analizy procesów oznacza zawsze konieczność odpowiadania na pytania: czy to (czyli konkretny proces, konkretną funkcję, konkretne zadanie) trzeba robić, czy nie można tego robić inaczej (taniej), czy nie może tego robić (także taniej) kto inny, czy nie można zamiast tej funkcji (zadania) wykonywać innej, która da lepsze efekty itd.? W konsekwencji wdrożenie koncepcji powstałych w procesie reeingineeringu oznacza z reguły zmniejszenie kosztów, w tym także kosztów pracy – a więc zatrudnienia. Oznacza też często rozszerzanie wspomnianego już „outsoursingu”, czyli maksymalnej kooperacji „wyprowadzającej” z firmy te zadania, które wyspecjalizowani kooperanci mogą realizować szybciej, lepiej czy taniej. Oznacza również weryfikację powiązań przedsiębiorstwa „na wejściu” – czyli w zakresie zasilania – i „na wyjściu”, czyli w zakresie sprzedaży jego produktów, m.in. z uwzględnieniem poprawności doboru partnerów, promocji i przepływu informacji, rozwiązań logistycznych, precyzji przestrzegania ustalanych terminów dostaw itp. Ma więc bezpośredni wpływ na procesy zachodzące na rynku środków produkcji.

Radykalizm reeingineeringu jest w ostatnich latach nieco krytykowany i tonowany. Przyczyną jest przede wszystkim fakt, że powoduje on istotnie zmiany w strategii personalnej firm, pociągające za sobą „radykalne” zmniejszanie liczebności załóg i tym samym wzrost bezrobocia. Są też przypadki, że w „pogoni za efektem” przeprojektowywania procesów doprowadza się do

---

7 M. Hammer, J. Champy, *Reeingineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.

spadku jakości produktu lub obsługi klienta. Sugeruje się więc stosowanie reeingineeringu w sposób bardziej spokojny, z głębszą analizą wszystkich następstw zmiany procesów. Niesie to jednak za sobą „spłycenie" idei zarządzania procesowego, powodując zacieranie różnic między ciągłym (normalnym) udoskonalaniem organizacji a radykalizmem i „raptownością" reeingineeringu.

Zarządzanie wiedzą menedżerską

W tej koncepcji zakłada się, że podstawą powodzenia w tworzeniu strategii i w zarządzaniu zmierzającym do jej „bezbłędnej" realizacji jest odpowiednie wykorzystanie wiedzy menedżerów wszystkich szczebli, zatrudnionych w organizacji (firmie). Trzeba im stworzyć warunki możliwie nieskrępowanego – ale zsynchronizowanego – zgłaszania, dyskutowania i realizowania pomysłów. Pomysły te i opracowywane na ich podstawie koncepcje usprawnień organizacyjnych i technicznych powinny odpowiadać na trzy zasadnicze pytania stawiane przed menedżerami i ich „zasobami wiedzy": 1) dlaczego chcemy (proponujemy) coś zrobić?, 2) jak to chcemy zrobić? 3) jaki jest cel tego działania i jaki ma być jego efekt?

Wiedza menedżerów stanowi określoną i wyjątkowo istotną wartość dla organizacji. Wiedza ta, obejmująca informacje i doświadczenia kadry z takich zakresów jak ekonomia, kultura, technika, marketing jest źródłem innowacji i „motorem" postępu organizacyjnego i technicznego. Efektywne zarządzanie zasobami tej wiedzy *eliminuje w praktyce autorytarny styl zarządzania* i wymaga m.in. *szerokiego* stosowania metod szerokiego dyskutowania problemów i pomysłów (metoda delficka). I w tym przypadku „wykorzystanie zasobów wiedzy" dotyczy także usprawnień powiązania firmy z otoczeniem rynkowym.

TQM – Total Quality Management

TQM jest systemem zarządzania firmą (organizacją) skoncentrowanym na zapewnieniu możliwie najwyższej jakości jej produktów. Zakłada się, że w procesie nieustannego podnoszenia jakości uczestniczą wszystkie ogniwa i wszyscy pracownicy firmy i że jest to najlepsza droga do osiągnięcia sukcesu – zarówno dzisiaj jak i w perspektywie. W związku z tym „maksymalizację jakości" można też traktować jako cel strategiczny, podporządkowując mu strategiczne plany rozwoju firmy. W praktyce może to np. oznaczać koncentrowanie uwagi na postępie technicznym, przeznaczanie znacznych środków na badania i kształcenie kadry, wdrażanie nowych technologii gwarantujących wyższą jakość wyrobów, częstą wymianę lub uzupełnienia parku maszynowego.

Oznacza to także poprawianie jakości „obsługi" odbiorców. TQM zatem – jako system zmierzający do uzyskania najwyższej jakości produktu i obsługi nabywców – ma także (ściślej – powinien mieć) istotny wpływ na poprawę funkcjonowania rynku, w tym rynku środków produkcji.

Strategia inwestowania

Podstawą tych strategii jest teza, że „nie ma rozwoju bez inwestycji". Wprowadzenie na rynek nowego produktu wymaga zakupu nowych maszyn, zwiększanie produkcji wymaga najczęściej budowy nowych hal fabrycznych lub zakupu urządzeń o wyższej wydajności, poprawy jakości produktu w dążeniu do poprawy opinii wśród klientów i wygrania „walki" konkurencyjnej, wymaga także określonych nakładów inwestycyjnych. Nawet rozwój tak małego przedsiębiorstwa, jakim jest wiejski sklep „ogólnospożywczy", wymaga zakupu np. lady chłodniczej, lepszej kasy fiskalnej, lepszego oświetlenia. Można więc – zdaniem zwolenników tego poglądu – przyjąć założenie, że jeśli strategia określonej firmy nie przewiduje inwestycji i nie są one dla niej „punktem wyjścia", to jest to strategia stagnacyjna (zachowawcza).

To teoretyczne założenie jest – moim zdaniem – słuszne. Trzeba jednak pamiętać o „sprzężeniach zwrotnych", występujących często między decyzją inwestycyjną a motywacją dla jej podjęcia. Jeśli genialny konstruktor w biurze konstrukcyjnym firmy „wymyśli" nowy produkt lub korzystną zmianę w dotychczasowym produkcie, i realizacja tego pomysłu wymaga określonych inwestycji – to zawsze nasuwają się trzy pytania:

* Czy i kiedy koszty zmiany (a więc inwestycji, szkolenia itd.) zwrócą się przez zwiększenie sprzedaży lub ceny?

* Czy jeśli nie podejmie się tej decyzji, to będzie to oznaczało w strategicznej perspektywie „stagnację sprzedaży", czy też tylko mniej szybki jej wzrost lub spadek? Jakie będzie saldo efektów wynikających z odpowiedzi na te pytania?

* Czy jeśli „genialny konstruktor" opuści firmę – to będzie to oznaczało zahamowanie rozwoju? W jakim stopniu egzystencja i rozwój firmy zależne są od konstruktora (czy zespołu konstruktorów), a w jakim od polityki marketingowej i ekonomicznej kierownictwa?

Odpowiedzi te wiążą się oczywiście z „fazą życia" produktu i dotychczasowym trendem rozwoju jego sprzedaży, poczynaniami konkurencji, stopniem nowoczesności zaplecza technicznego firmy itd. Wiążą się też z konstrukcją i realizacją jego strategii personalnych.

Strategia zachowania ciągłości operacji biznesowych (Business Continuity Planning)

Jest to mniej obecna w polskiej literaturze, ale w latach 2000–2002 coraz silniej akcentowana w USA strategia związana z „zarządzaniem ryzykiem". Jej zwolennicy wychodzą z założenia, że w warunkach nieustannych zagrożeń ze strony otoczenia (zwłaszcza konkurencji, przyrody, polityki) zarządzanie strategiczne powinno być podporządkowane koncepcjom zachowania firmy w sytuacjach zagrożenia ze strony środowiska naturalnego (np. powódź, pożary), ekonomicznego (np. wycofanie głównych odbiorców), społecznego (np. strajki) lub technicznego (np. awaria maszyn albo pojawienie się eliminujących produkt substytutów). Strategia ta może być tylko strategią wspomagającą, występująca równolegle, np. ze strategią poprawy pozycji rynkowej lub ogólnie rozumianą strategią rozwoju. Podstawą jej formułowania powinno być przygotowanie harmonogramu działań specyfikujących zachowanie firmy w sytuacji powstania zagrożeń – czyli:

* określenie krytycznych sytuacji (rodzajów zagrożeń) dla firmy i jej interesów;
* określenie skali i zakresu ryzyka w każdej z tych sytuacji;
* sprecyzowanie sposobów uniknięcia lub złagodzenia skutków tych sytuacji;
* opracowanie planu utrzymania ciągłości działania firmy w tych sytuacjach;
* opracowanie planu możliwie szybkiego powrotu działalności firmy do stanu, jaki był przed powstaniem „kryzysu".

Strategie BCP przypominają więc wojskowe strategie defensywne – wycofywania „na z góry upatrzone pozycje", a następnie powrotu do działań ofensywnych.

Rynek środków produkcji a teoria chaosu

Współcześni filozofowie coraz częściej kwestionują istnienie chaosu twierdząc, że chaos jest w gruncie rzeczy ukrytą formą porządku. Wszystkie zjawiska mają swoją przyczynę i powodują określony skutek. Liczba tych zjawisk i wzajemnego ich oddziaływania może być jednak tak wielka, że umysł człowieka – nawet wspieranego znajomością matematyki i komputerami – nie jest jeszcze (lub może nie będzie nigdy) zrozumieć występujących zależności i tym samym odbiera te zjawiska jako chaotyczne.

Koronnym argumentem tej teorii jest przykład kosmosu. Przeciętny człowiek patrzący w niebo odnosi wrażenie chaosu, mimo że widzi tylko niewielki wycinek „nieskończonej" przestrzeni kosmicznej (z czego zresztą nie zawsze zdaje sobie sprawę). Astronomowie potrafią już jednak odróżnić cząstki i zjawiska kosmosu, w których występują wzajemne zależności (przyczyny i skutki). „Czarne

dziury" wchłaniają wszystko, co znajduje się w ich pobliżu (w kategoriach odległości kosmicznych), powstają nowe gwiazdy – słońca i można już obliczyć, jak długie będzie ich „życie", planety uwiązane siłą przyciągania krążą wokół tych słońc a księżyce wokół planet. Potrafimy obliczyć tory komet i przewidzieć ich odwiedziny w pobliżu naszego układu nawet na kilkaset lat wcześniej. Potrafimy nawet – co potwierdzono w sensacyjnych doniesieniach w 2002 roku – przewidzieć kiedy wystąpi (lub nie wystąpi) zagrożenie uderzenia w ziemię relatywnie niewielkiego (ale groźnego) asteroidu. Nie zmienia to faktu, że kosmos jest nadal „wielką tajemnicą" i wielu zjawisk (i zapewne zależności) nie udaje się jeszcze zrozumieć i wyjaśnić.

W zarządzaniu w skali globalnej występuje też wiele zjawisk i zależności, które pozornie są chaotyczne. Nie zawsze potwierdzają się opinie i prognozy ekspertów dotyczące np. kursu walut, inflacji, sytuacji na giełdach i trendów wzrostu lub spadku określonych akcji. Nie zawsze potwierdzają się prognozy wzrostu lub spadku cen pokreślonych, strategicznych surowców (np. ropy naftowej). Czasem pojawia się moda na „coś", mimo, że logicznie rzecz biorąc jest to pozbawione sensu. Czasem przyczyna jest niemal nieuchwytna – a kurs np. dolara gwałtownie się zmienia. Na tym (i nie tylko na tym) tle występują zjawiska paniki rynkowej, przedsiębiorstwa podejmują nietrafne decyzje gospodarcze itd.

W zarządzaniu strategicznym – także związanym z zachowaniem przedsiębiorstw na rynku środków produkcji – można więc wykorzystywać teorię chaosu przyjmując, że wszystko co dzieje się na rynku (w otoczeniu przedsiębiorstwa) jest tylko pozornie chaotyczne. Jeśli będzie się głębiej i staranniej analizować zjawiska rynkowe, wówczas można przewidzieć (a w każdym razie lepiej przewidywać) pojawienie się następnych zjawisk i ich następstw, często decydujących o zakresie i możliwościach działania przedsiębiorstwa. Będzie więc można opracować lepszą strategię i określić metody przeciwdziałania zakłóceniom w jej realizacji.

Stawiane jest też pytanie, czy – jeśli „chaos" jest twórczy – nie warto utrzymywać organizacji (przedsiębiorstwa) w stanie „permanentnego wzburzenia", w ciągłej reorganizacji wyzwalającej nowe inicjatywy i wewnętrzną konkurencję pracowników i kierowników? Nie ma jednolitej odpowiedzi na to pytanie, ale w praktyce gospodarczej świata i Polski w ostatnich latach dostrzegalne są przykłady takich właśnie działań, „niekończących się" łańcuchów bankructw, przeobrażeń, integracji, rozpadu itd. Trudno określić skalę ich wpływu na funkcjonowanie rynku, ale nie mam wątpliwości, że jest ona znaczna.